

# چالش‌های سازمان‌های ایرانی در مواجهه با نیروهای دانشگر

ایوب اسماعیلی<sup>۱</sup> (راهکارهایی در حوزه مدیریت منابع انسانی)

تغییر ماهیت کار:

آن چیزی که در ارتباط با واژه کار مطرح

است تغییر بسیار سریع آن از کار دستی به کار دانشی است. (Drucker, 1980) در سال ۱۹۲۰، تعداد کارگرانی که به کارهای دستی می‌پرداختند دو برابر کارکنانی بود که تلاش فکری را در پیشبرد کارها انجام می‌دادند. این در حالی است که در سال ۱۹۵۶ طبق تحقیقات به عمل آمده تعداد کارکنان دفتری (یقه سفید) بیشتر از کارگران (یقه آبی) بود. (Naisbitt, 1982)

در مطالعات اخیر صورت گرفته تعداد نیروهای دانشگر برآورد شده در صنایع فناوری اطلاعات در حدود ۷۲٪ (۱۳٪ مدیریتی، ۱۵٪ کارهای دفتری و ۴۴٪ فنی و تخصصی) و تعداد نیروهایی که مستقیماً درگیر فعالیتهای تولید بوده‌اند قریب ۱۳٪ برآورد شده است. این روال بیانگر آنست که عمده سازمانها رویکرد جدیدی را در قبال جذب و بکارگیری نیروهای کار اتخاذ کرده‌اند. (Nickols, 2003) پیش بینی شده است از بین ۱۹/۵ میلیون شغلی که قرار است بین سالهای ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۸ در آمریکا ایجاد شود، ۱۹/۱ میلیون در بخش خدمات باشد. بخشی که عمده فعالیت‌های آن دانشی و با اتکا به نیروهای دانشگر صورت می‌گیرد. در بخش تولید نیز با ورود تکنولوژی اطلاعات به آن، بیش از گذشته نیاز به دانش و قابلیت‌های انسانی حس نیاز می‌شود. بسیاری از مشاغل صنعتی و کشاورزی در حال تبدیل شدن به کارهای دانشی هستند. در حال حاضر، بیش از ۶۰ درصد کلیه کارگران آمریکا، کارگران دانشی بوده و از هر ۱۰ شغل جدید، ۸ شغل مربوط به بخشهای اطلاعات محور است.

تفاوت اصلی میان کارهای دستی و دانشی در اینست که کارهای فکری و دانشی بر محور اطلاعات استوار است. در حالی که اصلی‌ترین عامل در انجام کارهای دستی و فیزیکی ابزار و مواد در دسترس هستند. در واقع کارگران فیزیکی نیازی به دانش و مهارت زیاد برای انجام کار ندارند. زیرا مواد را از یک نفر گرفته و پس از انجام تغییرات مقتضی به دیگران انتقال می‌دهند. اما در خصوص دانشگران مهمترین حالت انجام کار، پردازش داده‌های ورودی در اختیار کارکنان می‌باشد که باید آن را به اطلاعات مطلوب و مناسب تبدیل کنند. در سازمانهای یادگیرنده عصر حاضر، کارها به وسیله مغز انسانها صورت می‌گیرند. (Zand, 1981) به عبارتی فرایند و نحوه انجام کارها تفاوت‌های اساسی با همدیگر دارند و نوع رفتارهای کاری کارگران کاملاً عمومی و مشخص است در حالی که رفتارهای کاری دانشگران ماهیت خصوصی و منحصر به فرد را داراست.

در جدول ۱ ویژگی‌های اساسی کارهای دستی و دانشی برشمرده شده‌اند.

حکایت

امروزه سازمانها شاهد ورود نیروهای جدیدی هستند که خواسته‌ها و انتظارات متفاوتی با نسل‌های گذشته نیروهای کار دارند. این افراد با نگرش همه جانبه نسبت به موضوعات پیرامون، سعی دارند تا با دانش و اندوخته خود سراغ راه حل منطقی مسائل و موضوعات سازمانی بروند. نیروهای دانشگاهی که به سبب دستیابی اطلاعات و انگیزه فراوان برای کسب و به اشتراک گذاشتن این اطلاعات دنبال پیشرفت و موفقیت در حرفه و تخصص خود هستند. بحث‌های فراوانی که امروزه به گوش می‌رسد چالش‌ها و فراز و نشیب‌هایی است که سازمانها با به خدمت گرفتن این نیروها دچار آن می‌شوند. سؤال اساسی اینست که سازمانهای ایرانی در مواجهه با این نیروها باید به چه آمادگی‌هایی دست یابند؟ چه شرایطی را برای ورود و فعالیت آنان فراهم کنند؟ متولی اصلی حفظ رضایت و تعهد این کارکنان در سازمان (مدیریت منابع انسانی) باید چه استراتژی‌هایی را در پیش بگیرد؟ برای پاسخ به این سئوالات، در این مقاله سعی شده است با بیان چالش‌های پیش روی سازمانها در مواجهه با این نیروها، راهکارهایی در حوزه مدیریت منابع انسانی ارائه گردد.

مقدمه:

عصر تغییرات پرشتاب علمی و تکنولوژیکی سازمانها را بر آن داشته. تا با کسب بهترین منابع و مدیریت صحیح آن بتوانند به رقابت بپردازند. اگر در گذشته کسب ابزار و تکنولوژی می‌توانست عامل مهمی در مزیت رقابتی به حساب آید. امروزه منابع اطلاعاتی و از همه مهمتر نیروهایی که توان تبدیل این اطلاعات به ارزش افزوده را برای سازمانها داشته باشند از هر چیز با ارزش دیگری، بیشتر حائز اهمیت هستند. شاید واژه دانشگران که اولین بار توسط پیتر دراکر در سال ۱۹۵۹ مطرح گردید، تا کنون اینچنین استراتژی سازمانها را تحت تاثیر قرار نداده است. چرا که امروزه این واژه تمامی سازمانها را بر آن داشته که برای ربودن گوی سبقت و بقا در عصر دیجیتال از هیچ کوششی دریغ نورزند.

دراکر دانشگران را افرادی توصیف کرد، که با پردازش اطلاعات موجود برای ایجاد اطلاعات جدید ارزش افزوده‌ای را برای سازمان پدید می‌آورند. که می‌توان به کمک آن به تعریف و حل مسائل پرداخت. با این تعریف می‌توان پی برد که چرا سازمانها عمده تمرکز خود را بر روی جذب و نگهداری نیروهای دانشگر معطوف داشته‌اند. نیروهایی که علیرغم ایجاد فضایی آکنده از دانش و پویایی برای سازمانها.

جدول ۱- ویژگی های کار دستی و دانشی (Nikolas, 2003)

کار دستی	ویژگی ها	کار دانشی
مواد محور	محور کار	اطلاعات محور
رفتارهای آشکار	فرایند کار	رفتارهای پوشیده
بالا	وضوح	پایین
مستقیم و فوری	دستیابی به نتایج	غیر مستقیم و طولانی
محدود	دانش	گسترده
سیاستها و پست سازمانی	توازن قدرت	سیاستها و تخصص
خطی - متوالی	ماهیت کار	غیر خطی - موازی
ترسیم شده	جوابگویی	سازمان یافته
دیگران	منابع استانداردها	نیروی کار
نیروی کار	کنترل شونده	کار
مدیر	کنترل کننده	نیروی کار
مطیع	اندازه گیری عملکرد	همکاری و مشارکت
ابزار	نقش نیروی کار	عامل

### ویژگی های دانشگران:

از مهمترین ویژگی های نیروی های دانشگر می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- روحیه آنها به شکلی است که در مقابل تنبیه شکننده و تشویق ها عامل بسیار مهمی در انگیزش آنهاست.
- نزد دانشگران شغل و ماهیت آن، اولویت اصلی است.
- علاقه فراوانی به تغییر در شغل دلخواه خود دارند.
- به همکاران و احترام و توجه آنها بیشتر دل می بندند. تا مافوق های سازمانی.
- عامل اصلی انگیزش آنها کسب موفقیت در شغلشان است.
- برای محیط کاری خود اهمیت زیادی قائل هستند.
- در نتایج کسب شده از کار، دنبال تنوع هستند.
- وابستگی اندکی به اطلاعات در اختیار دارند و برای کسب اطلاعات بیشتر و به روزآوری آنها تلاش می کنند.
- دانشگران افرادی پرسشگر هستند و برای رسیدن به پاسخ های مورد نیاز، سئوالات فراوانی را مطرح می کنند.
- به ضوابط و مقررات موجود در سازمان ها خیلی پایبند نیستند و تمایل فراوانی به تغییر و دگرگونی در ساختارهای موجود دارند.
- نسبت به کار و تخصص خود، تعهد زیادی دارند.
- به آزادی عمل در انجام پروژه ها و کارهای سازمان، اهمیت زیادی می دهند.

### تغییرات سازمان های ایرانی در مواجهه با دانشگران:

این واقعیت درگذشته وجود داشت که افراد دانشگر با بستر موجود در سازمانهای ایرانی تناسب چندانی ندارند و مشاهده می گردید که تقابل و مواجهه نیروهای دانشگر و سایر نیروها که در اکثریت هستند، در عمده سازمانها باعث تضاد فکری و گاهی ابعاد روانی ناخوشایند برای دانشگران شده است. در بیشتر سازمانها تلاش برای ثبات و حفظ وضع موجود بر تلاش برای پویایی و تحول غالب بود و رهبری درکنار مربی گری که نیاز اساسی نیروهای دانشگر است، جایگاه بالایی نداشت و مدیریت افراد در سازمان نیز بر پایه تئوریهای صرفا آکادمیک و بومی نشده و سطحی قرار داشت. از دیگر موارد موجود در سازمانها، بافت های فرسوده و بروکراسی های موجود در آنها بود. که توأم با کیفیت و کمیت پایین ابزارهای دسترسی به اطلاعات مشکلات زیادی را فراروی نیروهای دانشگر قرار می داد. در سالیان اخیر شاهد هستیم که برای گریز از این شرایط تلاشهای وسیعی از سوی سازمانها و شرکت های ایرانی برای دستیابی به پیشرفت ها و تکنولوژی های نوین شکل گرفته است. از مصادیق بارز این وضعیت حضور در فرایندهای تعالی سازمانی، گسترش مدیریت منابع انسانی، اهمیت به پروژه های بهبود و توسعه فرایندها، مدیریت عملکرد و ترویج نگرش سیستماتیک در بدنه سازمان می باشد، که حضور نیروهای دانشگر در رأس تمامی این فعل و انفعالات بسیار حائز اهمیت است. در این میان کلیدی ترین عنصر تعامل با نیروهای

دانشگر مدیریت منابع انسانی سازمانها هستند که باید با شناخت تمامی ابعاد و ویژگی های حضور این نیروها، در عرصه کار مقدمات ارتقا، بالندگی و پرورش آنها را فراهم آورند. برای رسیدن به این شرایط تجدید نظر در فرایندهای موجود مدیریت منابع انسانی امری اجتناب ناپذیر است.

جذب و استخدام نیروهای دانشگر:

موفق ترین سازمانها، آنهایی هستند که افرادی را که توانایی ایجاد ارزش افزوده از طریق کسب و به کارگیری دانش و فن آوری های جهانی دارند، جذب، پرورش و نگهداری نمایند. امروزه استعداد و دانش نیروی کار عامل اصلی موفقیت است.

اتخاذ رویکردهای جدید در جذب و استخدام نیروهای دانشگر، امری است که در عمده سازمانها مشاهده می شود. تشکیل مراکز ارزیابی به منظور جذب بهترین نیروها در کنار استفاده از تکنیک های گوناگونی همچون تست های روانشناسی شخصیت، بازی های گروهی، طرح سوالات کاربردی، شبیه سازی محیط کار، مصاحبه های عمومی و روانشناسی، مصاحبه های تخصصی مرتبط با شغل و حرفه و مواردی هستند که راه را برای ورود نیروهای دانشگر به سازمانها هموار می کنند. اما در این میان مشکلات و چالش هایی به شرح زیر نیز وجود دارند:

- بالا رفتن درخواست ها و هزینه های نیروی کار.

- تغییر انتظارات نیروی کار.
- تحرک زیاد نیروی کار و احتمال ترک سازمان در فاصله زمانی نه چندان دور.
- رواج حرفه گرایی، به نحوی که افراد در گذشته به دنبال رشد در سازمان بودند لیکن اکنون به دنبال رشد و پیشرفت در زمینه حرفه و شغل خود هستند.
- رشد چشمگیر هزینه های استخدامی.
- کمبود نیروهای متخصص و مجرب در بسیاری از شغل های مهم مورد نیاز.
- عدم ایجاد فرصت های تجربی در فرآیند آموزش آکادمیک نیروهای دانشگاهی.

علیرغم اینکه بیشتر این چالش ها به فضای بیرون از سازمان ها و سطح کلان کشور بر می گردد، لیکن یک سری عوامل می تواند به جذب بهتر و مناسب تر دانشگران کمک نماید. از جمله اینکه شرایطی را فراهم کرد تا دانشگران با آگاهی بیشتری جذب سازمان شوند. برای مثال:

- فعالیت های سازمان را در قالب بروشوری در اختیار آنان گذاشت.
- بازدیدهای علمی و آشنایی با سازمان را قبل از جذب ترتیب داد.
- پروژه های دانشگران را در سازمانها بر عهده گرفت.
- کارآموزی ها را در جهت بهبود روابط صنعت و دانشگاه تسهیل کرد.



پرورش نیروهای دانشگر:

سازمانها برای پرورش و توسعه نیروی انسانی خود ناچار به استفاده از شیوه‌های جدید و کارآمد مدیریت هستند، چراکه از جریان پرورش هم خود منتفع می‌شوند و هم تاثیر مثبت فراوانی بر نیروهای کاری سازمان می‌گذارند. رویکردهای جدید اتخاذ شده در قبال نیروهای دانشگر بیانگر این موضوع است که، توسعه و پرورش آنها همواره موجب خلق مزیت‌های رقابتی شده و باعث حرکت‌های موفق سازمانها در راستای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده می‌گردد. همانگونه که کپ در سال ۱۹۸۹ عنوان کرده است، یکی از اهداف اولیه مدیریت منابع انسانی، خلق و فراهم آوردن شرایطی است که از طریق آن استعداد‌های بالقوه کارکنان کشف و شکوفا گردد و تعهد آنها به سازمان افزایش یابد. این استعداد بالقوه نه تنها به توان آنها در فراگیری و به کارگیری دانش و مهارت‌های جدید مربوط می‌شود بلکه شامل افکار و نقطه نظرات ارزشمند آنها در خصوص سازمان نیز می‌گردد. در همین راستا سازمانها با نگاهی دوباره به کارکردهای مدیریت منابع انسانی باید بکوشند تا به منظور پرورش و بالندگی نیروهای دانشگر در اختیار، فعالیت‌های عمده و اساسی را به شرح زیر، در این راستا به انجام برسانند.

الف) آموزش

در مفهوم توسعه و پرورش منابع انسانی هدف ایجاد مهارت‌هایی است، که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و یا مسئولیت‌های سنگین‌تر آماده کند. بنابراین برنامه‌های آموزش توسعه منابع انسانی به منظور رشد افراد بدون ارتباط با مشاغل جاری یا آتی سازمانی است. این بدان معنا نیست که نتیجه حاصل از برنامه‌های آموزشی توسعه در مشاغل جاری یا آتی افراد سازمان بدون استفاده باشد. بلکه برنامه‌هایی طراحی شوند و در یک کلام هدف برنامه‌های آموزش توسعه اینست که سازمان را همیشه زنده و پابرجا نگه دارند، تا روند انطباق، تغییر روشها و سیاست‌های سازمان به سهولت انجام پذیرد. راهبردهای جدید آموزش در ارتباط با پرورش نیروهای دانشگر شامل سه مرحله اساسی است که به شرح زیر می‌باشد:

الف) مرحله نیازسنجی: شامل داشتن نگرش آموزش جهت دار و استفاده از روش منطقی بر اساس منابع زیر:

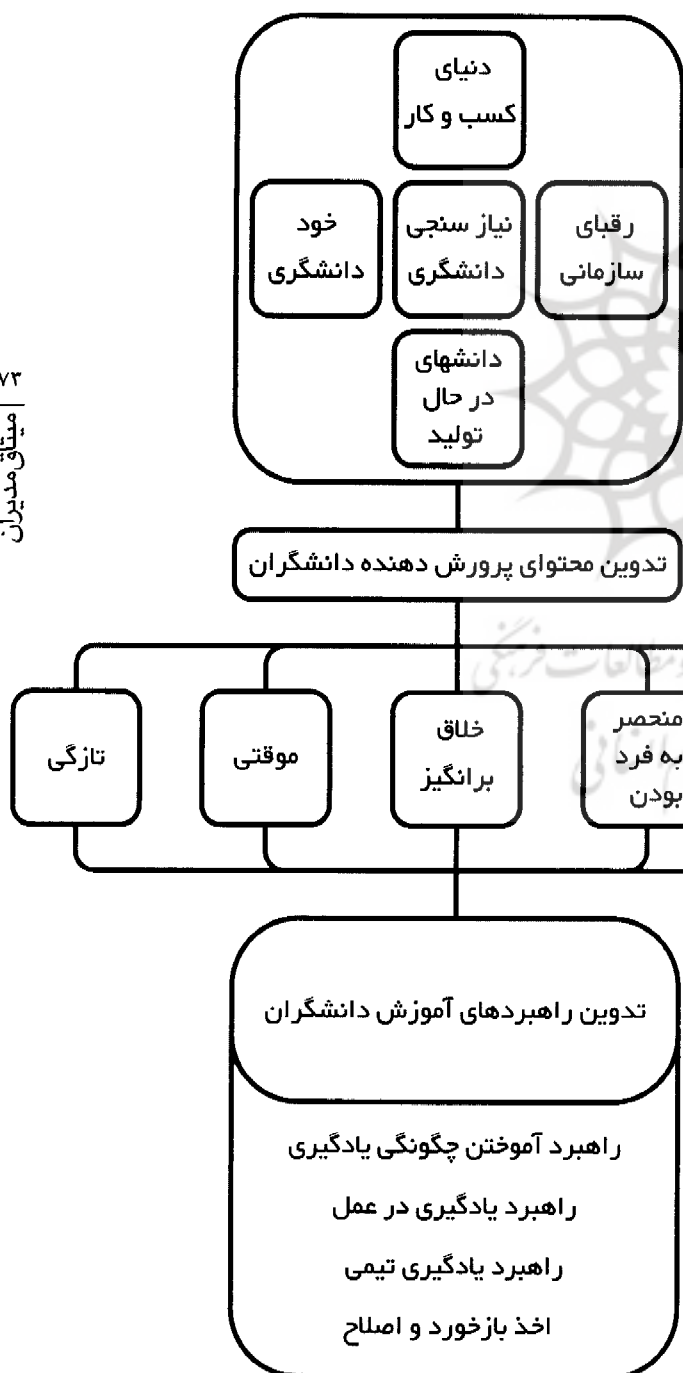
- بررسی نیازمندیها، الزامات و نیازهای کسب و کار.
- بررسی وضعیت رقباتی سازمان و شناسایی محورهایی که برای سازمان، انحصار رقابتی ایجاد می‌کند.
- استفاده از دانش‌های در حال تولید.
- بهره‌گیری از دیدگاه‌ها و تجارب خود دانشگران.

ب) تدوین محتوای مورد نیاز پرورش دانشگران: این محتوی بر اساس اصول زیر طراحی می‌گردد:

- اصل تازگی محتوی
- اصل موقتی بودن محتوی

- اصل خلاق برانگیز بودن محتوی
- اصل منحصر به فرد بودن محتوی
- اصل قابلیت تبدیل سریع محتوی به محصول
- ج) تدوین راهبردهای آموزش دانشگران:
- راهبرد آموختن چگونگی یادگیری برای دانشگران
- راهبرد تولید و انتقال دانش
- راهبرد یادگیری در عمل
- راهبرد یادگیری تیمی

شکل (۱): مراحل و مولفه‌های پرورش دانشگران سازمانی (سلطانی، ۱۸، ۱۳۸۵)



ب) تقویت انگیزه‌های دانشگران

از مهمترین مواردی که موجب پرورش و توسعه نیروهای دانشگر در سازمانها می‌شود ایجاد، حفظ و ارتقاء انگیزه‌های آنان است. این امر زمینه را برای سرمایه‌گذاری بیشتر سازمانها در بهبود فرهنگ سازمانی و فراهم کردن بستر ایجاد و ارتقاء انگیزه‌ها، هموارتر ساخته است. در همین راستا باید نقش سازمانها را در پرورش استعدادها و بهبود انگیزه‌های کاری، در قالب چهار وضعیت زیر خلاصه کرد:

■ توانایی تشخیص و بها دادن به استعدادها

■ هدف‌گذاری، ارزیابی، مربی‌گری و اخذ بازخورد

■ دادن پاداش، مشوق و تشکر و قدردانی

■ سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان

نقش افراد دانشگر نیز در قبال این نقش‌های سازمانی شامل موارد زیر است:

■ تقویت ویژگی‌های فردی، انگیزه‌ها و پشتکار

■ توانایی برقراری ارتباط و انتقال افکار و احساسات

■ میل مستمر به یادگیری و پیشرفت

■ پذیرش انگیزاننده‌ها و محرک‌های سازمانی

حال با توجه به این نقشها و تعهدات، سازمانها می‌توانند از الگوی زیر

جهت ایجاد و ارتقاء انگیزه در

نیروهای دانشگر،

بهره بگیرند.

ج) مدیریت عملکرد

■ مدیریت عملکرد نقش اساسی را در پرورش نیروهای دانشگر ایفا می‌کند. این روش جامع با بهره‌گیری از مولفه‌های منسجم و متناسب با روحیات و شرایط کار دانشگران، فضایی را بوجود می‌آورد که عملکردهای موفق دیده شده و قضاوت‌های شخصی و سلیقه‌ای از سازمانها رخت بریندد. مدیریت عملکرد فرایندی است مبتنی بر یکسری فعالیت‌ها و این موضوع به نحوی بنا شده است که باید از طریق بهبود مستمر عملکرد افراد و گروه‌ها در جهت بهبود راهبردی و اثربخشی سازمانی طراحی شود. مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است و وظیفه آن ایجاد ارتباط بین مدیریت بوده و در فرآیند ارزیابی عملکرد، ابتکارات و خلاقیت‌های افراد را نیز در نظر می‌گیرد. امروزه سازمان‌ها با پیاده‌سازی مدیریت عملکرد تلاش دارند تا با دخیل کردن نیروهای دانشگر در این فرایند، تفاوت‌های اساسی عملکردی را برای افراد سازمان محسوس نموده و از این طریق موجبات رشد و بالندگی آنها از یکسو و تعالی و پیشرفت سازمان از سوی دیگر را فراهم نمایند.

نکته‌های نیروهای دانشگر:

مطابق با یافته‌های تحقیقاتی در آمریکا، اروپا و آفریقا (Horwitz, 2003) ترک خدمت دانشگران در بین دیگر نیروهای

کار بیشتر است. پس اتخاذ استراتژی‌های لازم به منظور جلوگیری از ترک خدمت آنها بسیار حائز اهمیت است.

هرچند تحقیقی در خصوص ترک خدمت نیروهای دانشگر در سازمانهای ایرانی صورت نگرفته،

لیکن جلوگیری از ترک خدمت نیروهایی که هزینه‌های گزافی را از جهت جذب و سرمایه‌گذاری بر روی آنها، برای سازمانها در بر

داشته است امری است بدیهی و روشن است و نیازمند شناخت نیازها و

بازنگری در مکانیزم‌های نگهداری این نیروها می‌باشد. بالا بردن شرایط مناسب نگهداری نیروهای دانشگر،

منجر به افزایش رضایت شغلی آنان گردیده و در نهایت تعهد سازمانی بالایی

را برای استمرار فعالیت در سازمان پدید می‌آورد.

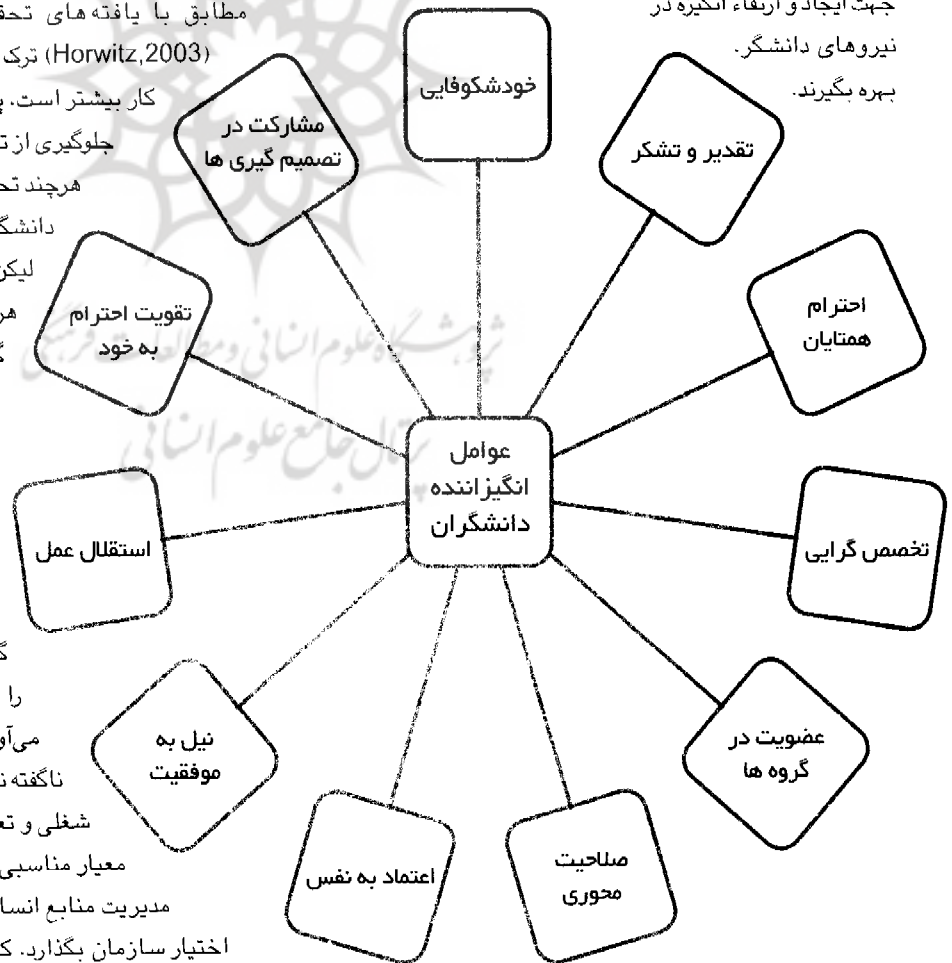
ناگفته نماند که سنجش منظم و پررودیک رضایت شغلی و تعهد سازمانی نیروهای دانشگر می‌تواند

معیار مناسبی را در خصوص اثربخشی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در راستای نگهداری این نیروها در

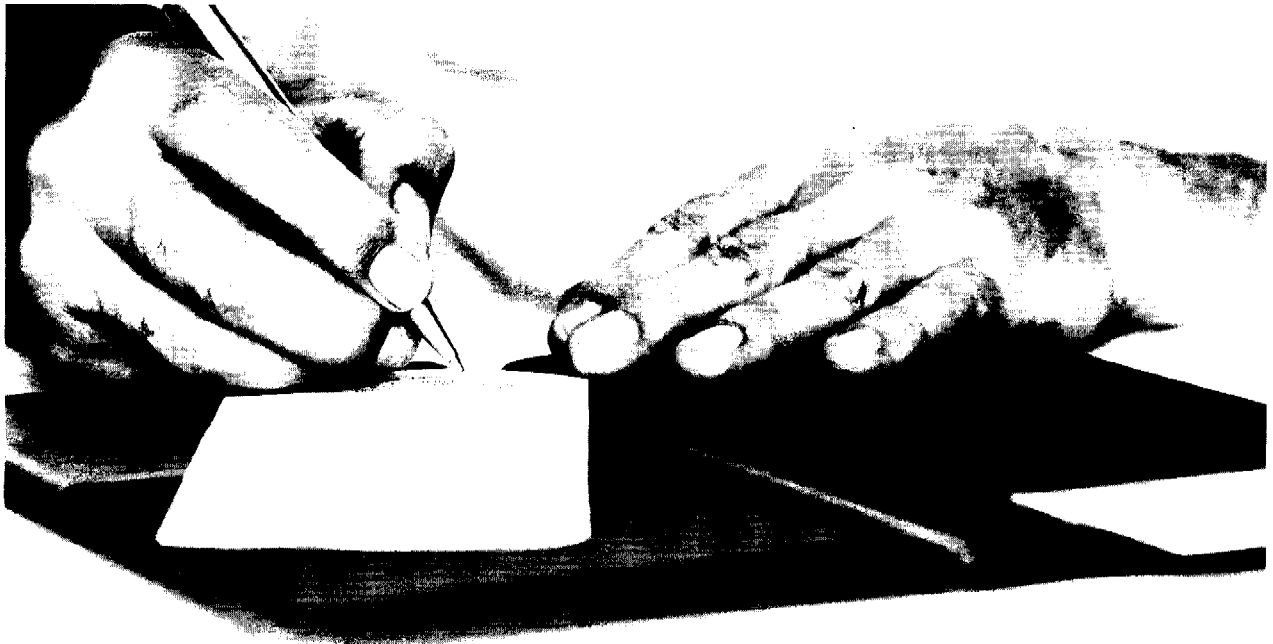
اختیار سازمان بگذارد. که این امر در تصمیم‌گیری‌ها و تبیین

استراتژی‌های سازمانی کمک شایانی می‌نماید.

همانطور که در بخش‌های آغازین این مقاله ویژگی‌های نیروهای



شکل (۳): عوامل ایجاد و ارتقاء انگیزه دانشگران



- توجه به مشکلات شخصی و خانوادگی.
  - ترسیم مسیر شغلی و تسهیل ارتقاء سازمانی این افراد.
  - توسعه کانال‌های ارتباطی در سازمان.
  - استقرار نظام مناسب پاداش.
  - بهبود شرایط ارگونومیکی کار.
  - ایجاد فرصت‌های پیشرفت تخصصی و دانشی.
  - ارائه اطلاعات شفاف در برخی از تصمیم‌گیری‌های کلان‌سازمانی.
- ارتباطات صورت گرفته با همکاران کسب می‌شود.

دانشگر مورد بررسی قرار گرفت و در بخش‌های دیگر عمده عوامل منجر به ایجاد و ارتقاء انگیزه بحث شد. در این بخش لازم است تا مطالبی در راستای بهبود شرایط نگهداری کارکنان در سازمانهای ایرانی که حاصل تجربیات محقق و مطالعات صورت گرفته است، ذکر شود. مهمترین عوامل نگهداری نیروهای دانشگر عبارتند از:

- قرار گرفتن نیروهای دانشگر در گروه‌های کاری. بر اساس تحقیقات صورت گرفته در انگلیس عمده رضایت این نیروها در تعاملات و ارتباطات صورت گرفته با همکاران کسب می‌شود.

#### نتیجه‌گیری:

افراد دانشگر افراد پرتلاش، حرفه‌ای، علاقه‌مند به یاددهی، یادگیری و تاثیرگذار در تمامی فعالیت‌های پیش روی سازمان هستند. اصول مدیریت و رهبری این نیروها با سایرین تفاوت‌های اساسی دارد و لزوم شناخت این تفاوتها با توجه به شرایط بوجود آمده در بازار کار، نیاز مبرم و حیاتی سازمان‌هاست.

فراهم کردن محیطی که باعث تسری یادگیری و یاددهی در سازمان گردد، نیازمند ابزارهایی همچون فعالیت‌های تیمی و ارزش گذاشتن به تخصص‌ها و صلاحیت‌های افراد است که همین رویکرد می‌تواند به افزایش تعهد سازمانی آنان منجر گردد، علیرغم تحقیقات‌اند صورت گرفته در رابطه با شرایط بهره‌گیری از فرصت‌های پیش آمده با وجود چنین نیروهایی در سازمانها، بحث‌های مطلوبی در حوزه مدیریت منابع انسانی شکل گرفته است. در این مقاله با برشمردن راهکارهایی در جهت استفاده بهینه از قابلیت‌ها و توان این نیروها، سعی شده است شرایط مطلوب قرار گرفتن این افراد در فرآیند مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار گیرد. انتظار اینست تا با تکامل این چرخه به الگوهای استاندارد در باب پرورش و نگهداری این نیروها در سازمان‌های ایرانی برسیم.

منابع فارسی و انگلیسی این مقاله در دفتر ماهنامه موجود است.

نوع فعالیت‌هایی که دانشجویان طالب انجام آن هستند بیشتر چالشی است. لذا قرار گرفتن در محیط‌هایی با سئوالات و تلاش برای رفع ابهامات موجود آنها را نسبت به سازمان متعهدتر می‌سازد.

- سیستم پرداخت از مهمترین عوامل است که باید بر مبنای عملکرد دانشجویان باشد.

- وجود ابزارهای دسترسی به اطلاعات همچون اینترنت و منابع کتابخانه (با وجود شرایط نامساعد دسترسی به اینترنت در کشورمان).
- فضای فکری مناسب از حیث گرایش همکاران به کسب دانش و به‌روزرسانی اطلاعات.

- زمان حضور منقطع و بهره‌گیری از ساعات شناوری کار در مورد نیروهای دانشگر.

- تقدیر و تشکر از موفقیت‌های کسب شده بوسیله دانشجویان. فراهم سازی ابزارهای خودکنترلی و ایجاد فضای اعتماد و همدلی.
- آزادی و استقلال عمل در انجام فعالیت‌های محوله به دانشجویان.
- مشارکت‌خواهی در تصمیم‌گیری‌ها و تبیین استراتژی‌های سازمانی.
- مشارکت نیروهای دانشگر در مالکیت (خصوصاً بنگاه‌های کوچک دانش محور)

- به اشتراک گذاشتن فعالیت‌های نیروهای دانشگر در سازمانها و تبادل اطلاعاتی این نیروها با یکدیگر.